

УДК 658:631.1.024:338.432.009.12

**МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ ЯК ОСНОВА ПІДВИЩЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРОПРОМИСЛОВОГО  
ВИРОБНИЦТВА**

*Терещенко І. О., к.е.н., доцент кафедри маркетингу*

*Полтавська державна аграрна академія*

*Конкурентоспроможність підприємства у ринкових умовах є визначальним фактором ефективності господарського функціонування. Для підвищення конкурентоспроможності агропромислового виробництва необхідно з формувати конкурентну стратегію на основі розроблених управлінсько-виробничої та маркетингової стратегій. У свою чергу для розробки управлінсько-виробничої стратегії необхідно провести дослідження ефективності менеджменту внутрішніх конкурентних переваг відповідно до спеціальних функцій менеджменту. Маркетингова стратегія розробляється на основі аналізу зовнішнього маркетингового середовища.*

**Ключові слова:** стратегія, рівень конкурентоспроможності, менеджмент, маркетинг, конкурентні переваги, зовнішнє середовище, конкурентна стратегія.

**Постановка проблеми.** Основною проблемою кожного підприємства, що функціонує в ринкових умовах, є проблема його виживання й забезпечення безупинного розвитку. Вирішити дану проблему можливо за рахунок управління виробничо-управлінською та маркетинговою діяльністю, що забезпечує виробництво конкурентоспроможної продукції. Однак для ефективного управління необхідно розробити чіткий план дій підприємства у динамічному ринковому середовищі, що буде враховувати його постійні зміни. Таким планом є конкурентна стратегія, що направлена на зміцнення позицій підприємства на ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання стратегічного управління підприємством та підвищення конкурентоспроможності

виробництва досить широко висвітлені у працях зарубіжних авторів, таких як Г. Л. Азоєва, О. С. Віханського, Ф. Котлера, М. Портера, А. Стрікланда, А. Томпсона, а також у дослідженнях вітчизняних вчених, зокрема О. В. Березіна, Л. Є. Довганя, А. П. Міщенко, В. Я. Месель-Веселяка, В. Д. Немцова, О. М. Сумця, З. Є. Шершньової та інших.

**Постановка завдання.** Розробити методичні підходи до формування конкурентної стратегії, як передумови підвищення конкурентоспроможності виробництва, на основі дослідження менеджменту внутрішніх ресурсів та аналізу зовнішнього маркетингового середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стратегія необхідна будь-якій фірмі, що претендує на успіх, аби визначити, в якому напрямку вона буде розвиватися. По суті, вибір стратегії означає, що з усіх можливих шляхів розвитку і способів дії, що відкриваються перед компанією, вона обирає конкретний напрямок. Добре розроблена стратегія – основа підвищення конкурентоспроможності фірми, сильної конкурентної позиції й формування такої організації, яка за допомогою удосконалення структури управління і підвищення організаційної культури могла б успішно працювати у жорстких ринкових умовах [1, с. 11].

Широке різноманіття підходів до трактування терміну «стратегія» породжує значну кількість точок зору щодо класифікаційних ознак, за якими поділяють стратегії.

Так, А. Томпсон та Дж. Стрікланд розробили стратегічну піраміду, в основі якої лежить ієрархічний поділ стратегій, на першій сходинці якої розташовується корпоративна стратегія, що поширюється на всю компанію, охоплюючи всі напрями діяльності [2].

На другій сходинці піраміди – ділова стратегія, що базується на діях та підходах, спрямованих на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу полягає в тому, щоб показати, як завоювати сильні довгострокові конкурентні позиції [2].

На третій сходинці піраміди знаходиться функціональна стратегія, що розробляється для кожного напрямку відповідної сфери діяльності, являючи собою план виробництва; до того ж ділова стратегія повинна базуватися на всій сукупності функціональних стратегій підприємства. На останній сходинці знаходиться більш вузька стратегія – операційна. Вона доповнює й завершує загальний стратегічний план роботи підприємства [2].

Більш широку класифікацію стратегій у своїй книзі «Стратегічний менеджмент» пропонують вчені В. Д. Немцов та Л. Є. Довгань, [3, с. 296–306] виділяючи чотири основні ознаки поділу. Перша – це рівень управління, на якому розробляється стратегія, відповідно до цього стратегії бувають п'яти видів: корпоративна, ділова, функціональна, ресурсна, оперативна.

Другою ознакою є «життєвий цикл» підприємства, а, точніше, та його фаза, для якої розробляється стратегія й виходячи з цього їх поділяють на такі: стратегія зростання, стратегія стабілізації, стратегія скорочення, стратегія реструктуризації.

Манера і характер поведінки підприємства на ринку – це третя ознака, яка поділяє стратегії на два види: активну (наступальну), коли підприємство займається постійним розширенням діяльності, розробляє нові види продукції й випереджає конкурентів за обсягами її реалізації; пасивну, у цьому випадку фірма фокусує свою роботу на одній конкретно визначеній сфері; більш обережно ставиться до випуску нової продукції, спочатку вивчає потреби споживачів; характерна оборонна позиція на ринку.

І остання, четверта, ознака – це позиція на ринку, відповідно до якої й реалізуються наступні стратегії для перемоги в конкурентній боротьбі: стратегія лідера, нав'язує конкурентам свої методи боротьби шляхом запровадження передового досвіду; стратегія послідовника полягає у дублюванні заходів і методів конкурента-лідера, з надією обійти останнього; стратегія підприємства, яке знає своє місце на ринку, характеризується виваженими діями в будь-якій сфері діяльності, особливо, що стосується введення нових видів продукції й завоювання нових ринків [3, с. 296–306].

Найповніший поділ стратегій, на нашу думку, наведений у книзі О. В. Березіна та М. Г. Безпарточного «Стратегія підприємств» [4, с. 18–20]. Автори виділяють шість основних класифікаційних ознак: за ієрархією – всі стратегії розділяють на корпоративну, портфельну, бізнесову та функціональну; залежно від часу, за який планується її реалізувати: короткотермінові, середньотермінові та довготермінові; за функціональною ознакою стратегії бувають виробничі, соціальні, економічні, фінансові, маркетингові і т.д. Їх кількість залежить від чисельності функціональних підрозділів на підприємстві.

В основу четвертої класифікаційної ознаки покладені стадії економічного розвитку підприємства, відповідно до яких стратегії поділяють на три групи: зростання, стабілізації та спаду. П'ята класифікаційна ознака – за напрямками можливого розвитку виробництва, стратегії бувають інтенсивного, інтеграційного, диверсифікованого розвитку, реструктуризації, спеціалізації та концентрації. І остання класифікаційна ознака – це позиція у конкурентній боротьбі, виходячи з якої стратегії бувають чотирьох видів (лідера, претендента на лідерство, послідовника і початківця).

Провідну роль у формуванні стратегії відіграє саме ієрархічний поділ, оскільки управлінцям необхідно чітко усвідомити, яка стратегія є головнішою, а яка підпорядковується їй. І тут постає необхідність адаптації класифікаційного поділу стратегій до національних особливостей економіки.

Процес формування конкурентної стратегії підприємств агропромислового комплексу (див. рис. 1), на нашу думку, потрібно починати з детального дослідження внутрішніх конкурентних переваг підприємства та аналізу зовнішнього маркетингового середовища.

Дослідження внутрішніх конкурентних переваг потрібно здійснювати відповідно до спеціальних функцій менеджменту, зокрема аналізується ефективність управління: підприємством та його виробничими підрозділами; контролем якості праці і конкурентоспроможності продукції; маркетинговою та збутовою діяльністю; технологічною підготовкою виробництва,

енергетичним і транспортним обслуговуванням; прогнозуванням і техніко-економічним плануванням; трудовими ресурсами, соціальним розвитком підприємства, організацією та охороною праці; фінансовими ресурсами, управлінським обліком та діловодством; матеріально-технічним забезпеченням; капітальним будівництвом, реконструкцією і господарським обслуговуванням; зовнішньоекономічною діяльністю [5].

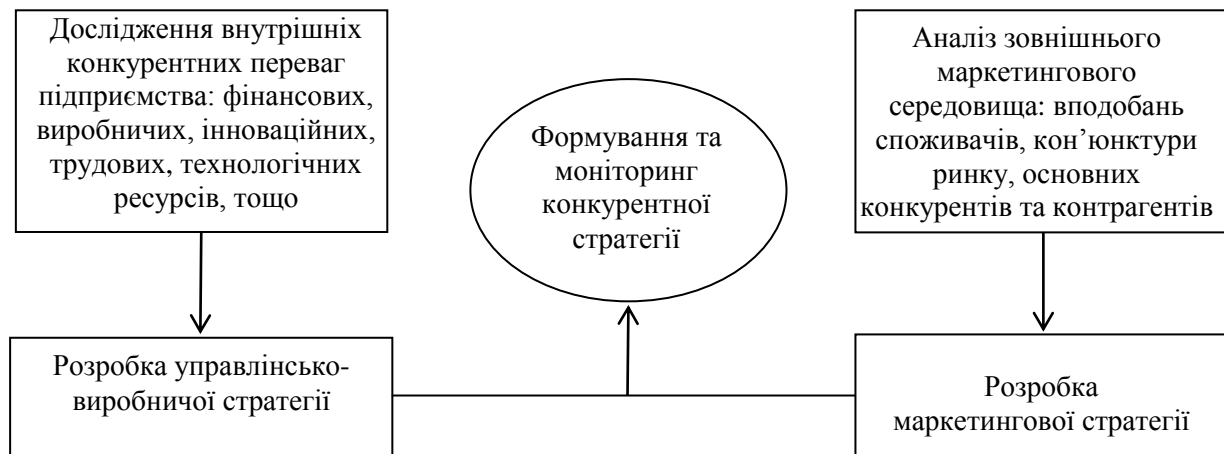


Рис. 1. Процес формування конкурентної стратегії підприємств АПК

Джерело: розроблено автором на підставі [1-10]

Одночасно аналізується стан зовнішнього маркетингового середовища, зокрема: характеристики споживачів, їх міжособовий впливи, процес прийняття рішення про купівлю, організації споживачів; основні конкуренти їх маркетингові стратегії та взаємовідносини в каналах збуту, загальні фактори конкуренції; незалежні засоби масової інформації (радіо, телебачення, інформаційні агентства, інтернет ресурси); стан економічного розвитку країни, агропромислового комплексу та суміжних галузей, інші макроекономічні показники національної економіки (рівень інфляції і безробіття, тощо); рівень науково-технічного прогресу в країні та в АПК, науково-дослідну та дослідницько-конструкторську роботу конкурентів; рівень культури та освіти; нормативно правові акти, що регулюють діяльність в галузі агропромислового виробництва та суміжних галузях;

демографічні показники країни, зокрема чисельність населення, його структуру, міграційні процеси, тощо.

Узагальнюючи виявлені конкурентні переваги і недоліки в управлінській діяльності підприємства та досліджені фактори маркетингового зовнішнього середовища, розробляють відповідно управлінсько-виробничу та маркетингову стратегії, і лише на їх основі формується конкурентна стратегія підприємства.

Метою розробки конкурентної стратегії є забезпечення досягнення найкращих показників роботи підприємства та підвищення рівня його конкурентоспроможності на ринку [6].

Зокрема М. Портер [7], вважає, що загальні конкурентні стратегії існують у вигляді: лідерства у зниженні витрат, диференціації та стратегії фокусування. Три основні стратегії характеризуються частковим проникненням одна в одну із одночасним об'єднанням, за рахунок чого утворюються чотири додаткові конкурентні стратегії. Сформовані стратегії, на даному етапі розвитку стратегічного управління є універсальними і найоптимальнішими, поскільки практика довела їх дієвість і високу ефективність.

Доповнення та розвиток концепції М. Портера шляхом видозміни базових стратегій конкуренції здійснив Г. Азоєв [8]. Відповідно до його точки зору, базова конкурентна стратегія являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку й описує схему забезпечення переваг над конкурентами та формує стратегію управління підприємством.

П'ять базових стратегій конкуренції, за Г. Азоєвим, – це:

- стратегія зниження собівартості – орієнтована на масовий випуск стандартної продукції, що більш ефективна й потребує менших питомих витрат, аніж виготовлення невеликих партій різномірної продукції. Стимулом до її використання є значна економія на масштабі виробництва та залучення значної кількості споживачів, для яких ціна є визначальним фактором у процесі покупки;

- стратегія диференціації продукту – базується на спеціалізації у виготовленні особливої (іноді незвичайної) продукції, яка є модифікацією стандартного виробу;

- стратегія сегментування ринку – спрямована на забезпечення переваг над конкурентами у відокремленому і нерідко єдиному сегменті ринку, який виділяється на основі географічного, психографічного, поведінкового, демографічного або інших принципів сегментації;

- стратегія впровадження інновацій – виробники не зв'язують себе необхідністю знижувати собівартість продукції, що виробляється, диференціювати її тощо. Головна мета: випередити конкурентів й одноособово зайняти ринкову нішу, де конкуренція відсутня або досить незначна;

- стратегія негайного реагування на потреби ринку – має на меті максимально швидке задоволення виникаючих потреб у різних областях бізнесу. Основний принцип поведінки: вибір і реалізація проектів, найбільш рентабельних у поточних ринкових умовах [8].

Інший підхід до класифікації конкурентних стратегій пропонує О. С. Віханський [9], наголошуючи на тому, що ґрунтуючись лише на аналізі конкурентного середовища та структури конкурентних сил, неможливо виробити ефективну конкурентну стратегію. Управлінцям необхідно чітко усвідомити позицію власного підприємства у конкурентному середовищі, яких, за Ф. Котлером [10], існує чотири чітко визначених види: позиція лідера на ринку; позиція виклику ринковому оточенню; позиція послідовника і позиція фірми, що знає своє місце на ринку. Взнявши кожен позицію, О. С. Віханський [9] розробив різні види конкурентних стратегій, виходячи з тих дій, які планує здійснювати підприємство (атакувати чи захищати свою позицію) у конкурентній боротьбі, за умови, що всі підприємства прагнуть захопити більшу частку ринку.

На нашу думку, конкурентна стратегія це векторний розвиток підприємства, що складається із стратегічних цілей та напрямів, які

формуються управлінцями, виходячи з нинішньої позиції господарства на конкурентному ринку, наявних у нього переваг (початкової точки) й темпу їх зміни (час руху) і закінчується у проєктованому стані (досягнення поставлених цілей).

Однак, формуванням конкурентної стратегії процес стратегічного управління підприємством не закінчується, оскільки внутрішні конкурентні переваги не є абсолютними і можуть бути скопійовані конкурентами або втратити свою актуальність в наслідок динамічних змін зовнішнього маркетингового середовища. Тому важливим є процес моніторингу відповідності конкурентної стратегії підприємства наявним конкурентним перевагам та стану зовнішнього середовища.

**Висновки.** Проведений аналіз науково-теоретичних положень сучасної теорії стратегічного планування, менеджменту та маркетингу, дає підстави стверджувати, що досягнення високого рівня конкурентоспроможності не можливе без наявності стійкої конкурентної переваги. Для виявлення конкурентної переваги необхідно дослідити ефективність менеджменту внутрішніх ресурсів та процесів підприємства, проаналізувати зовнішнє маркетингове середовище і на основі узагальнених результатів розробити відповідно управлінсько-виробничу та маркетингову стратегії, з подальшим формуванням конкурентної стратегії. Реалізація сформованої конкурентної стратегії та моніторинг її відповідності внутрішнім ресурсам підприємства зовнішньому середовищу, створюють передумови для підвищення конкурентоспроможності агропромислового виробництва.

#### **Список використаних джерел:**

1. Міщенко А. П. Стратегічне управління: [навч. посіб.] / А. П. Міщенко. – К.: «Центр навчальної літератури», 2004.– 336 с.
2. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: [пер. с англ., 17-е изд.] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. – 928 с.

3. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент: [навч. посіб.] / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К.: ДП«Експрес-Поліграф», 2001. – 559 с.
4. Березін О. В. Стратегія підприємства: [навч. посіб.] / О. В. Березін, М. Г. Безпарточний. – К.: Ліра-К, 2010. – 224 с.
5. Рульєв В. А. Менеджмент: [навч. посіб.] / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
6. Месель-Веселяк В. Я. Підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору економіки України / В. Я. Месель-Веселяк // Економіка АПК. – 2008. – №12. – С.8–14.
7. Портер М. Стратегія конкуренції і методика аналізу галузей і діяльності конкурентів: [навч. посіб., пер. з англ.] / М. Портер. – К.: Основи, 1997. – 451 с.
8. Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы: [учеб. для вузов] / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.
9. Виханский О. С. Стратегическое управление: [учебник, – 2-е изд., перераб. и доп.] / О. С. Виханский. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.
10. Котлер Ф. Основы маркетинга: [учебник, пер. с англ. Е. М. Пеньковой] / Ф. Котлер. – М.: Прогресс, 2009. – 638 с.

Конкурентоспособность предприятия в рыночных условиях является определяющим фактором эффективности хозяйственного функционирования. Для повышения конкурентоспособности агропромышленного производства необходимо сформировать конкурентную стратегию на основе разработанных управленческо-производственной и маркетинговой стратегий. В свою очередь для разработки управленческо-производственной стратегии необходимо провести исследование эффективности менеджмента внутренних конкурентных преимуществ в соответствии со специальными функциями менеджмента. Маркетинговая стратегия разрабатывается на основе анализа внешней маркетинговой среды.

**Ключевые слова:** стратегия, уровень конкурентоспособности, менеджмент, маркетинг, конкурентные преимущества, внешняя среда, конкурентная стратегия.

**The subject** of this publication is the strategic management of competitiveness.

**The object of the article** is to develop a methodological approach based on internal resources management research and analysis of the marketing environment for the formation of competitive strategy, as a prerequisite of competitive recovery of agricultural production.

**Research methodology.** Theoretical and methodological basis of research is contemporary knowledge methodology, which is based on a systematic approach, the principles of comprehensiveness and consistency of strategic knowledge management of competitive recovery of agricultural production.

**The results of the work.** The competitiveness of enterprises in market conditions is the determining factor for the economic efficiency of the business operation. To increase the competitiveness of the agricultural production it is necessary to form a competitive strategy based on the developed management and production and marketing strategies.

In turn for the development of management and production strategy it is necessary to study the effectiveness of the internal competitive advantages management according to special management functions. Particularly the effectiveness of management is analyzed by: the enterprise and its production departments; the control of work quality and production competitiveness; the marketing and sales activities; the technological preparation of production, energy and transport services; the forecasting and technical-and-economic planning; the human resources, social enterprise development, organization and protection of labour; the financial resources, management accounting and recordkeeping; the material support; the capital construction, reconstruction and economic services; the foreign economic activity.

The developing of marketing strategy is based on the analysis of external marketing environment, in particular: characteristics of consumers, their interpersonal influences, taking a decision of purchase; their main competitors of marketing strategies and relationships in distribution channels, general factors of competition; independent media (radio, television, news agencies, internet resources); state of country economic development, agriculture sector and related industries and other macroeconomic indicators of the national economy (inflation and unemployment, etc.); level of scientific and technological progress of the country and of the agriculture sector, research and developmental activities of competitors; culture and education level; regulatory legal acts regulating activity of the agricultural production and related industries; demographic determinants of the country, including population size, its structure, migration processes.

The area of the study results is industry and businesses involved to agricultural production.

**Keywords:** strategy, the competitiveness, management, marketing, competitive advantage, environment, competitive strategy.